

**Las Alianzas Público-Privadas como mecanismo de optimización de resultados  
en el sector público**

**Viviana Angélica Valles Rairán**

**Universidad Militar Nueva Granada  
Especialización Alta Gerencia  
Bogotá D. C.  
Septiembre de 2018.**

**Las Alianzas público-privadas como mecanismo de optimización de resultados  
en el sector público**

**Presentado por:  
Viviana Angélica Valles Rairán**

**Presentado a:  
Cristhian Camilo Rojas Gutierrez**

**Universidad Militar Nueva Granada  
Especialización Alta Gerencia  
Bogotá D. C.  
Septiembre de 2018.**

## Contenido

I.	Resumen.....	4
II.	Abstract.....	4
III.	Palabras Clave.....	4
IV.	Key Words.....	5
V.	INTRODUCCIÓN .....	5
VI.	Justificación .....	6
VII.	Planteamiento del problema.....	6
VIII.	Objetivo general y específicos.....	6
A.	Objetivo general .....	7
B.	Objetivos específicos .....	7
IX.	Marco teórico:.....	7
A.	Contexto social y económico .....	7
B.	Fundamentos conceptuales y legales .....	9
C.	La gestión pública y su articulación en las APP.....	13
D.	Herramientas gerenciales para optimizar las APP .....	15
X.	CONCLUSIONES .....	19
XI.	REFERENCIAS .....	21

## **I. Resumen**

Las Alianzas Público- Privadas (por sus siglas APP en adelante) en el actual contexto colombiano se han convertido en la solución óptima y efectiva para poder dar respuesta a las necesidades de la comunidad y de la ciudadanía, en especial, a los avances de infraestructura, que se han dado en los últimos años. Se tienen muchos ejemplos en donde la interacción entre la esfera de lo público y la esfera de lo privado, han convergido de tal forma que se han desarrollado obras de gran envergadura, en donde el desarrollo de las entidades estatales es muy poco en este campo donde lo privado tiene mucha experiencia.

Por tal motivo, en este trabajo se van a destacar los aspectos conceptuales y legales de los cuales se valen las APP dentro del ordenamiento jurídico colombiano para proponer una herramienta de gestión pública efectiva con la cual se pueda controlar y verificar los adelantos en los proyectos de infraestructura.

## **II. Abstract**

Public-Private Partnerships (by its acronyms APP onwards) in the current Colombian context have become the most optimal and effective solution to be able to respond to the needs of the community and the citizens, especially, to the advances of infrastructure, which have occurred in recent years. There are many examples where the interaction between the sphere of the public and the private sphere have converged in such a way that large-scale works have been developed, where the development of state entities is very little in this field where the private has a lot of experience.

For this reason, this paper will highlight the conceptual and legal aspects that PPPs use within the Colombian legal system to propose an effective public management tool with which to control and verify progress in projects of infrastructure.

## **III. Palabras Clave**

#### **IV. Key Words**

Public Private Partnerships, Public Management, Strategic Planning, Balanced Scorecard

#### **V. INTRODUCCIÓN**

En el actual contexto colombiano se ha logrado identificar que el tema de la administración pública tiene una problemática que es la obtención de resultados en el corto plazo. La falta de planeación en los procesos iniciales del proceso contractual genera que se pierda competitividad en los resultados, lo que se traduce en demoras injustificadas al momento de entregar los bienes colectivos a la ciudadanía.

Por tal motivo, las Alianzas Público-Privadas, -APP- se convierten en la mejor herramienta con la que cuenta la gestión y la administración pública, para poder llevar a cabo los fines esenciales del Estado. Poder generar asociatividad en dos esferas que por naturaleza son distintas, lo publico y lo privado, se convierte en una gran ventaja competitiva de la que se puede valer las entidades estatales para concretar los más grandes proyectos de inversión.

La importancia de este tema de investigación radica en que siempre se ha pensado que el desarrollo social y el crecimiento económico son dos diatribas diferentes y que cada una va, por un lado. Sin embargo, las actuales tendencias a nivel mundial indican que la mejor forma para lograr el desarrollo económico y el crecimiento económico se realiza al integrar de forma conjunta a la administración pública y el sector privado.

Para ello, en este trabajo se va a hacer una investigación conceptual y teórica sobre los parámetros más importantes de los que se vale las APP para generar competitividad en el sector público colombiano, indicando las herramientas de tipo gerencial que se pueden utilizar para su pleno desarrollo.

## **VI. Justificación**

Si bien en Colombia existen múltiples organismos de control, como es el caso de la Procuraduría General de la Nación (para investigar, sancionar, intervenir y prevenir el tema disciplinario en los servidores públicos) y Contraloría General de la República (para controlar y vigilar la gestión fiscal de en los entes públicos y los servidores públicos), por solo nombrar los mas importantes a nivel nacional, en el escenario actual se logra determinar que los recursos públicos son mal aprovechados y que no están encaminados a ser optimizados en pro del bienestar de la ciudadanía en general con sus propias necesidades básicas las cuales no son satisfechas a conformidad de los postulados constitucionales y legales.

El interés general prevalece sobre el particular, es una de las premisas constitucionales que se generan para que las entidades públicas optimicen los recursos públicos al momento de realizar obras de infraestructura importante para el interés de todos. Es por eso que las Alianzas Público-Privadas se constituyen en la mejor forma de optimizar estos recursos públicos buscando que la sinergia que se da en la esfera pública y en la esfera privada sea positiva y de acuerdo a los pliegos contractuales que se generan en este ámbito público.

Por tal motivo, este trabajo busca generar ese espacio de discusión entre este modelo de gestión publico privado, que vislumbre las capacidades técnicas y legales para sacar proyectos de gran envergadura, sobre todo en el tema de infraestructura.

## **VII. Planteamiento del problema**

¿Qué herramientas de gestión pública se puede utilizar para generar una verdadera optimización de resultados en las alianzas público privadas en Colombia?

## **VIII. Objetivo general y específicos**

### ***A. Objetivo general***

Establecer las herramientas de las que se puede valer la administración pública en las Alianzas Publico-privadas para optimizar la competitividad y la eficiencia en el sector público.

### ***B. Objetivos específicos***

Analizar los fundamentos teóricos, conceptuales y legales de las Alianzas Publico-Privada.

Establecer la función que tiene la gestión pública en la generación de resultados óptimos de las APP en el sector público

Proponer las herramientas de tipo gerencial que se puede utilizar para optimizar los resultados de las APP en el sector público.

## **IX. Marco teórico:**

### ***A. Contexto social y económico***

En Colombia, históricamente la brecha que existe entre los mal denominados es bastante amplia. Siguiendo los parámetros de Pareto, el cual dice que todo en el mundo se mueve bajo la premisa o el principio del 80- 20:

La gente en su sociedad se dividía naturalmente entre los «pocos de mucho» y los «muchos de poco»; se establecían así dos grupos de proporciones 80-20 tales que el grupo minoritario, formado por un 20% de población, ostentaba el 80% de algo y el grupo

mayoritario, formado por un 80% de población, el 20% de ese mismo algo. (Álvarez, 2001).

Para el caso colombiano, esta relación o esta brecha puede ser aun mayor: el 20 % de quienes detentan los medios de producción, tiene el 80 % de los recursos, mientras que el 80 % de la población, solamente se logra quedar con el 20 % de esos medios de producción.

Este tipo de análisis ha sido trabajado desde amplias entidades supra nacionales u organismos multilaterales como es el caso de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), en donde se han cuestionado sobre esta situación en particular. En palabras de Devlin (2010), se logra establecer que:

En la ultima mitad del siglo XX el fortalecimiento de la calidad de la inserción internacional de un país ha sido un pilar significativo para que pudiera participar con éxito en un proceso de cerrar la brecha de ingresos con respecto a los países ricos, en adelante a este proceso se le denomina de equiparación o de cierre de brecha. (p. 23).

Como consecuencia de esto, hay una multiplicidad de esfuerzos en todos los actores que intervienen en el escenario latinoamericano que busca que este tipo de operaciones y de proyectos realizados bajo la figura de las APP sea exitosa:

Invertir en infraestructura es fundamental para promover el desarrollo inclusivo en América Latina y el Caribe. Estas inversiones requieren enormes cantidades de recursos, motivo por el que las asociaciones público-privadas (APPs) son consideradas herramientas tan valiosas para la implementación de políticas públicas como infraestructura, especialmente en escenarios de presión fiscal (Paiva, 2017).

Por consiguiente, todos los esfuerzos institucionales para cerrar esta brecha son bien visto e incluso, desde la óptica de estos organismos multilaterales. Las APP, en tal sentido, se convierten en una de las herramientas desde las cuales se puede agilizar ese proceso de cierre de brecha entre estos dos sectores de la población, con lo cual se busca que el bienestar general llegue a todos los estamentos de la sociedad, sin excluir entre ricos y pobres.

Conociendo este pequeño contexto, se procede a conocer todos los aspectos que se vinculan desde la parte teórica y legal sobre las alianzas público-privadas APP.

### ***B. Fundamentos conceptuales y legales***

Las alianzas público-privadas (APP) se han convertido en el actual contexto social y económico de Colombia, en una de las formas en la cual el sector público y el privado se integran de forma armónica y sincrónica resolver los problemas de provisión de bienes colectivos en la sociedad. Este tipo de instrumentos de política tiene diversos orígenes y responde a diferentes marcos teóricos que de una u otra manera lo justifican y/o lo explican. Con ello se busca resolver problemas tan específicos en sectores tan complejos como la infraestructura, hasta enfrentar la pobreza de una región o país, o simplemente para aunar fuerzas para resolver problemas de interés colectivo.

En un documento expedido por la Procuraduría General de la Nación, se define el eje central de las APP en la infraestructura a saber:

La infraestructura, independientemente del sector, resulta una prioridad no solo por la satisfacción de necesidades públicas sino por la importancia que tiene en la competitividad y economía de un país, resultando un elemento fundamental, por ejemplo, para la conectividad de las regiones y puertos con las principales ciudades del país, así como para la prestación de los demás servicios públicos como salud, educación, entre otros (Guarín, 2015).

Como consecuencia de ello, las alianzas público-privadas se han convertido en la mejor herramienta para hacer frente a estos problemas de tipo social y económico, teniendo como contexto, las características propias de las sociedades globales.

Dentro del ordenamiento jurídico colombiano se han logrado muchos avances para poder generar leyes y decretos reglamentarios sobre este aspecto a saber. Para aclarar, en Colombia el concepto se maneja como Asociaciones Público- Privadas, pero, desde el

enfoque internacionalista el hablan es de Alianzas Público Privada, siendo sinónimas en ambos casos. Para desarrollarlo de forma mas sencilla se explica en el siguiente cuadro:

Tabla No. 1 Marco normativo de las APP en Colombia

Norma jurídica	Descripción
Ley 1508 de 2012	Por la cual se establece el régimen jurídico de las Asociaciones Público Privadas, se dictan normas orgánicas de presupuesto y se dictan otras disposiciones
Resolución 3656 de 2012	Por la cual se establecen parámetros para la evaluación del mecanismo de asociación público privada como una modalidad de ejecución de proyectos que trata la Ley 1508 de 2012 y el Decreto número 1467 de 2012
Decreto 1467 de 2012	Por el cual se reglamenta la Ley 1508 de 2012
Ley 1682 de 2013	Por la cual se adaptan medidas y disposiciones para los proyectos de infraestructura de transporte y se conceden facultades extraordinarias
Decreto 2043 de 2014	Por el cual se modifica el Decreto 1467 de 2012, reglamentario de la Ley 1508 de 2012
Decreto 063 de 2015	Por el cual se reglamentan las particularidades para la implementación de Asociaciones Público Privadas en el sector de Agua Potable y Saneamiento Básico
Resolución 1464 de 2016	Evaluación y Priorización de Proyectos de Asociación Público Privada
Resolución 1464 de 2016	Por la cual se establecen los requisitos y parámetros que deberán cumplir las entidades públicas responsables del desarrollo de proyectos de Asociación Público Privada para solicitar el concepto previsto en el artículo 2016 de la Ley 1753 de 2015
Decreto 2100 de	Por el cual se sustituye el artículo 2.2.2.1.2.2. del Decreto 1082 de

2017	2015, relacionado con el derecho a retribuciones en proyectos de Asociación Público Privada
Ley 1882	Por la cual se adicionan, modifican y dictan disposiciones orientadas a fortalecer la contratación pública en Colombia, la Ley de Infraestructura y se dictan otras disposiciones

Fuente: Elaboración propia a partir del Departamento Administrativo de Planeación (2018)

Teniendo en cuenta el cuadro elaborado anteriormente, se logra analizar que el tema de las APP en Colombia es relativamente nuevo, con un desarrollo normativo de solamente 6 años en los cuales se han dictado leyes y decretos que favorezcan este tipo de asociatividad en el sector público, claramente vinculado en sector privado, con sus respectivas sinergias.

Ahora, es el Departamento Administrativo de Planeación, entidad adscrita al sector central de la Rama Ejecutiva del poder público en Colombia, la entidad técnica encargada de reglamentar y explicar todo lo relativo a las APP. Para esta entidad, las APP son entendidas como “un mecanismo de vinculación de capital privado para la construcción de infraestructura pública y sus servicios asociados” (DNP, 2018) y si se tiene en cuenta el enfoque del que trata este trabajo no esta del todo lejos, ya que se vislumbra el concepto de infraestructura como eje central de ejecución de este tipo de APP.

Esta entidad encargada de todo lo concerniente a las APP, genera una serie de instructivos, manuales y guías que pueden ser analizados en un siguiente y trabajo de investigación más exhaustivo, para contrastarlo con una obra bajo esta modalidad de realización de obras públicas,

Ya para el contexto teórico, el Foro Económico Mundial (2014) define las APP como una “solución innovadora tanto organizativa como financiera que surgió de la cooperación entre los sectores público y privado para complementar las respuestas de los gobiernos a las necesidades de un país o región” (p. 11).

Por tal motivo, hay un lineamiento de una organización del orden mundial en la cual se tienen en cuenta las APP como herramientas optimizadoras del desarrollo económico y social en los diferentes países donde se aplican.

El caso latinoamericano no es ajeno a este tipo de nuevas prácticas gerenciales en el sector público. En palabras de Brasser se afirma que:

Desde una perspectiva latinoamericana, la necesidad de pensar en la creación y desarrollo de APP centrada en la realidad guarda relación con la falta de recursos financieros en la administración del Estado, como resultado de las políticas neoliberales que tenían como eje rector el reducir el Estado a su mínima expresión, restringiendo diferentes políticas públicas en materia social (Bresser, 1999).

Ahora bien, si se buscan y se logran interconectar los puntos en común entre lo establecido en el Foro Mundial y lo manifestado en el caso latinoamericano, se logra observar que este tipo de herramientas de corte gerencial en el sector público, como lo son las APP se están convirtiendo en la mejor forma de dar respuesta a las políticas públicas de beneficio para la sociedad que busca la satisfacción del interés general sobre el particular.

Este tipo de planteamiento se logra desarrollar en postulados conceptuales y teóricos como se enuncia a continuación:

En cierta medida, la literatura recién señalada plantea que las APP son una innovación en el sector público para poder dar cuenta de nuevas dinámicas sociales existentes. En ese sentido, podríamos verlas como una innovación en sí mismas, toda vez que implican el uso de nuevos dispositivos formales y/o informales para poder actuar en torno a la resolución de una problemática determinada. Pero, por otro lado, las APP, en la medida que propician esta nueva forma de hacer las alianzas público-privadas como gatilladoras de innovación en las organizaciones públicas cosas, pueden ser vistas como generadoras de innovación tanto en el ámbito público como el privado (Pliscoff, 2012).

En consecuencia, bajo estos dos parámetros establecidos con anterioridad, el legal y el teórico se puede decir que el tema es bastante nuevo en la legislación colombiana y también

en el escenario internacional, por lo que se convierte en una herramienta que esta en vías de ser desarrollada con mas amplitud y susceptible de mejoras.

### ***C. La gestión pública y su articulación en las APP***

Ya entendidos los postulados legales y teóricos de las APP, se puede entrelazar con la gestión pública, concepto que al igual que el tema central trabajado en esta investigación, tiene como punto de integración conceptos de la esfera privada y de la esfera de lo público. Bajo esta premisa la gestión pública serviría para ser la base en la cual se sustenten este tipo de operación que han sido una herramienta optimizadora de los recursos, de la que se han valido los gobiernos buscado encontrar un equilibrio entre la prestación eficiente de los servicios que ofrecen a través de la infraestructura que se realiza ya sea remodelación o creación completamente nueva de la mano con el sector privado.

La gestión publica es entendida por los autores mas especializados del tema es entendida como un proceso integral, sistemático y participativo en el cual se unifican la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de las estrategias que cubren los diversos campos, teniendo como base metas establecidas a través de mecanismos democráticos. Por lo tanto, es importante que no sólo las administraciones locales, sino también la sociedad civil, tengan claro la importancia de la gestión pública; por su parte, quienes están a cargo de la gerencia de lo público deben velar por la eficiencia y eficacia de ésta, buscando así mejorar la calidad de vida de la población en un entorno de desarrollo sostenible (Villanueva, 2015).

En este orden de ideas, se puede analizar que la relación que se estable entre la gestión pública y las Alianzas Público-Privada, aparte de ser integrales y sinérgicas, son directamente proporcionales, lo que quiere decir que a mayor eficiencia en la gestión pública que se realice en una obra de infraestructura, mayor es la cobertura que se puede tener en las APP para su desarrollo y pleno alcance.

Más aun cuando se recuerda que en el desarrollo de una gestión pública efectiva, en términos de Sánchez (2007) se deja claro que existe una triangulación que debe ser tenida en cuenta con los decisores o tomadores de decisiones:

En la relación Ciudadanos → Políticos → Gestores esta delegación sucesiva de responsabilidad se produce en todos los ámbitos territoriales de la administración, como pueden ser el estatal, autonómico, local, etc., pues la elección de los representantes y la delegación de gestión en los subordinados es común a todas ellas. (p.42).

Esto, en definitiva, se convierte en una nueva gestión pública, hacia donde debe ir estas relaciones en red, dentro de la cual es importante destacar el papel que juegan las instituciones para que se lleven a cabo los desarrollos de los programas y proyectos, que no es más que la concreción y la puesta en marcha de la planeación estratégica de la cual se valen estas entidades del orden gubernamental:

Existe un afán de obtener mayor supremacía en un ámbito territorial determinado a través de la sustracción de competencias estatales con la consiguiente desviación de los recursos financieros necesarios. Estas actuaciones pueden, en ocasiones, realizarse sin considerar su efecto en el bienestar social de todos los ciudadanos, sino que vienen justificadas por la necesidad que los gobernantes ejercientes en territorios inferiores tienen de incrementar su poder político (Sánchez, 2007).

Esto conlleva a que se desarrollen múltiples oposiciones y contrariedades entre los servicios que se reciben por parte de los ciudadanos que componen un territorio específico, donde la obra de infraestructura vinculado bajo la modalidad de APP, debe generar un impacto positivo, sobre estas divergencias que se pueden suscitar entre los actores que se benefician de la obra y quienes no lo son.

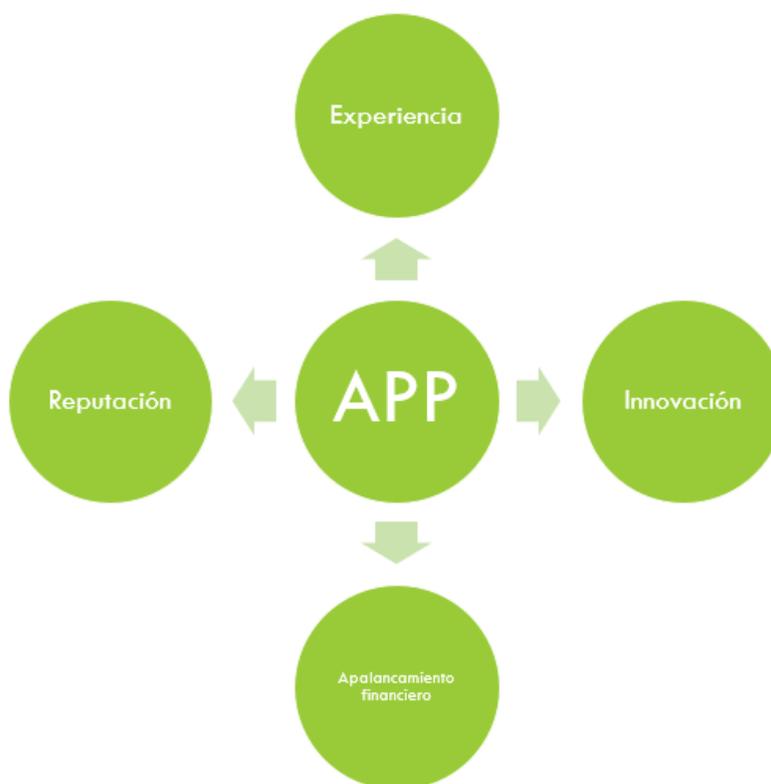
Para que estos problemas que se generan como consecuencia natural de las obras de infraestructura, donde se encuentran a beneficiarios detractores y opositores, se deben establecer unos canales de comunicación asertivos entre estos diferentes actores, en donde se les tiene que hacer ver cuáles van a ser los impactos positivos que trae consigo el desarrollo de este tipo de obras de alta ingeniería sobre la población y el territorio.

Como desarrollo de esta interacción entre gestión pública y APP, se deben diseñar unas herramientas de corte gerencial que permitan el control y la verificación de las obras de infraestructura que se establezcan bajo esta modalidad de contratación pública, para que estos actores involucrados analicen y detallen todos los beneficios per se, para todos los estamentos de la comunidad.

#### ***D. Herramientas gerenciales para optimizar las APP***

Dentro de las herramientas y conceptos de tipo gerencial que existen en la actualidad, se puede acudir a varios modelos de los cuales se puede generar procesos de mejora en lo que tiene que ver al control y verificación del alcance de las APP en Colombia.

Gráfico No. 1 Conceptos viables en la aplicación de herramientas de control en las APP



Fuente: Elaboración propia.

A partir de la Constitución Política de Colombia se han generado un cambio de paradigma, pasando de una democracia representativa, a una de tipo participativa, donde todos los estamentos de la sociedad y de la ciudadanía pueden dar su punto de vista a la administración pública sin que esto conlleve a que sea tratado con indiferencia. El enfoque, en este sentido, es el del ciudadano cliente que tiene una serie de derechos y deberes exigibles en el marco jurídico colombiano.

Con el fin de optimizar los procesos dentro de las APP, existen una serie de herramientas técnicas las cuales pueden ser usadas dentro de los procesos de control y verificación que se deben hacer sobre este tipo de obras de infraestructura.

Uno de ellos es la elaboración del Plan Indicativo de Gestión, en el cual se establece la misión, la visión, planes, metas y objetivos, procesos y procedimientos, lo cual no es otra cosa que generar el direccionamiento estratégico del plan, con los elementos allí descritos. Esto genera que lo que se plantee desde un inicio, se lleva a cabo durante la obra y después de la misma, lo cual se traduce en puntos de control que tienen las partes interesadas, para verificar el avance o estado de una obra específica.

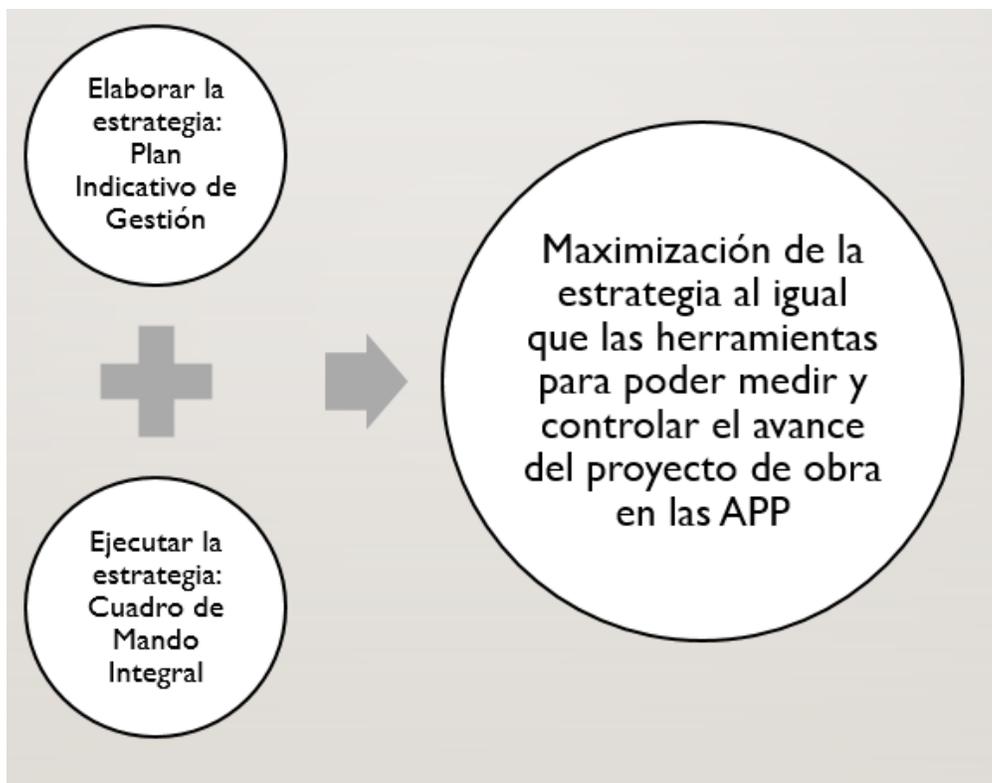
Para ello, se deben cuantificar, describir y programar en el tiempo, la asignación de tareas, compromisos, recursos e indicadores que permitan evaluar, monitorear e introducir, si es del caso, los ajustes necesarios. Esto se puede complementar con otra herramienta básica en la administración, la cual es el cuadro de mando integral o como también se le conoce con el nombre de Balanced Scorecard:

Mantiene los indicadores de los resultados financieros, los indicadores tardíos, y los complementaba con la medida de los indicadores anticipados de los futuros resultados financieros. La pregunta que se planteó fue cuales eran los indicadores apropiados de los resultados futuros. La respuesta resultó obvia, “se tenía que medir la estrategia”. En consecuencia, todos los objetivos y todos los indicadores de un Cuadro de Mando Integral, financiero y no financieros, debían derivarse de la visión y

estrategia de la organización. De este modo, el Balanced Scorecard se convirtió en una herramienta para gestionar la estrategia (Pedrós, 2005).

Esto lo que quiere decir es que tanto el Plan Indicativo de Gestión, que es en si la estrategia, debe complementarse con una herramienta que permita ejecutar la estrategia en si mediante la integración de estos dos elementos. Lo que se traduce en que es más importante llevar a cabo la ejecución de la estrategia que la misma elaboración de la estrategia en sí.

Gráfica No. 2. Integración entre la estrategia y su ejecución



Fuente: Elaboración propia

En este caso, el factor determinante para generar una ventaja competitiva que se traduzca en la correcta ejecución de la estrategia, se basa en la aplicación de unos activos intangibles, que en esta época se están convirtiendo en la principal fuente de ventajas competitivas en las organizaciones: ejemplo de ello, es el conocimiento que tiene la empresa privada, para llevar a cabo obras de gran magnitud y la organización y control que

tiene el sector público para generar capacidades y relaciones intangibles entre sus colaboradores.

Así, el éxito para la ejecución de la estrategia en las Alianzas Público-privadas, se constituye en el manejo adecuado de esos intangibles, que no se ven, pero que es a través de ellos en los cuales se materializa y se realiza la estrategia a cabalidad. Sin empoderamiento de los colaboradores, en donde la estrategia sea el trabajo diario de todos lo que allí trabajan, el éxito de este tipo de obras estará a la deriva y no se podrán convertir en una opción viable para el desarrollo de obras en el sector público.

Otro tipo de herramienta de tipo gerencial que se puede aplicar en las APP, son unas de carácter constitucional, establecida en los artículos 209 y 269 reglamentada en la ley 87 de 1993, la cual tiene que ver con el tema del control interno, en donde se deben establecer interacciones entre sus partes integrales, para poder dar respuesta al enfoque sistémico de la organización. Lo que quiere decir que:

el Sistema de Control Interno está integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas y objetivos previstos (Ley 87, 1993. Art. 1).

Este tipo de herramienta se debería constituir en elemento fundamental de las APP ya que con esto se asegura el cumplimiento de ese direccionamiento estratégico que se establece desde un principio, y lo más importante desde el interior de la organización, con lo cual se asegura que todas las partes interesadas, tengan un aporte destacado en esta situación particular.

Y para dar el enfoque establecido al inicio de este ápice, está el tema que trata todo lo concerniente a la gestión por resultados y control social. Para poder desarrollar esta herramienta se debe tratar la teoría del Principal-Agente, la cual establece “tres actores fundamentales en la dinámica pública: electores/ciudadanos; políticos y

burócratas/administradores. Para poder formular, adoptar y ejecutar tales políticas, estos tres actores racionales interactúan en un marco de restricciones, en el cual cada uno intentará llevar adelante sus propios objetivos” (Larreta, 2000. p.5).

<https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-territorial/Fortalecimiento-Gestion-y-Finanzas-Publicas-Territoriales/Paginas/instrumentos-para-la-gestion-publica-territorial.aspx>

## **X. CONCLUSIONES**

En este trabajo se pudo determinar la importancia que trae consigo el desarrollo de obras de gran impacto tanto social como económico, para una comunidad en particular. Estas se convierten en un mecanismo óptimo del que se valen los gobiernos de turno, para poder ejecutar el Plan de Desarrollo, de forma eficiente, siempre buscando las mejores prácticas, y teniendo como norte la mejora en los servicios que se ofrecen a través de infraestructura existente, teniendo como base fundamental y de apalancamiento al sector privado.

Sin embargo, al ser una herramienta relativamente nueva en Colombia, la cual no tiene legislación reglamentaria de más de 6 años, aún se está en el proceso de mejora continua, en búsqueda de esas prácticas que hagan eficiente el proceso contractual y sobre todo, el desarrollo óptimo de esas obras que desde la óptica estatal, se genera como deuda en los municipios y departamentos más descuidados y abandonados por parte del gobierno central. Deuda que, para poder ser saldada, debe estar alineada con el Plan de Desarrollo del gobernante de turno tanto a nivel nacional como territorial y enfatizada y concretada en los programas y proyectos que demanden una comunidad específica.

En este sentido, el sector privado brinda todo su experiencia y capacidad técnica para operar este tipo de obras de infraestructura de altísima ingeniería, que desde el sector

público, no tiene los suficientes elementos técnicos para decantar y llevar a cabo las obras en pro de la ciudadanía.

Se propone, en este caso que el vínculo generado entre el sector público y privado mediante la figura de las Alianzas público-privadas, debe estar enmarcadas en una herramienta de tipo técnico que valide ese paso que aún es muy difícil de aplicar en las empresas del sector privado: saltar de la planeación de la estrategia a la ejecución y desarrollo de la misma.

Como se pudo analizar se propuso una combinación de dos elementos que son inherentes tanto al sector público como en el sector privado, que son los Planes Indicativos de Gestión, potencializado con una herramienta técnica del sector privado como lo es el Cuadro de Mando Integral.

El camino por trasegar es amplio y con múltiples opciones de ser mejorado, pero lo importante es no perder el norte que debe tener el Ejecutivo en su misión: atender y satisfacer las necesidades de una población y de una ciudadanía que cada vez más demanda servicios de calidad, oportunidad y celeridad en todos los procesos que se desarrollen para poder acercar aún más a esas entidades del sector público que tienen esa deuda con la sociedad.

## XI. REFERENCIAS

Álvarez, J. (2001). Capacidades, libertades y desarrollo: Amartya Kumar Sen. MAÍZ, R.(comp.), Teorías políticas contemporáneas, Tirant lo blanch, Valencia, 381-396.

Brasser, M. (1999). El nuevo desafío de las concesiones de obras públicas en Latinoamérica, caso chileno. Revista Estudios Públicos, N° 117, pp. 175-217.

Departamento Nacional de Planeación (2018). Marco normativo de las APP. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/programas/participaci%C3%B3n-privada-%20y-en-proyectos-de-infraestructura/asociaciones-publico-privadas/Paginas/marco-normativo-app.aspx>.

Devlin, R. (2010). Alianzas público-privadas para una nueva visión estratégica del desarrollo. CEPAL: Chile.

Foro Económico Mundial. (2014). Las mejores prácticas en el desarrollo de las APPD: Nueva York.

Guarín, P. Torres, L. (2015). Todo lo que necesitas saber sobre las Asociaciones Público-Privadas de Iniciativa Privada. Procuraduría General de la Nación: Bogotá

Paiva, A. Goes, P. (2017). Ladrillos sólidos, la base para construir asociaciones público-privadas exitosas. BID: Washington.

Pedrés, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Ediciones Díaz de Santos.

Pliscoff, C. (2012). Las alianzas público-privadas como gatilladoras de innovación en las organizaciones públicas: Reflexiones a partir de la situación. Revista Chilena de Administración Pública N°19 (2012) pp. 173 / 198

Rodríguez, H. Repetto, F. (2000). Herramientas para una administración pública más eficiente: gestión por resultados y control social. Argentina.

Sánchez, I. M. G. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. Presupuesto y gasto público, 47, 37-64.

Villanueva, L. F. A. (2015). Gobernanza y gestión pública. Fondo de cultura Económica.